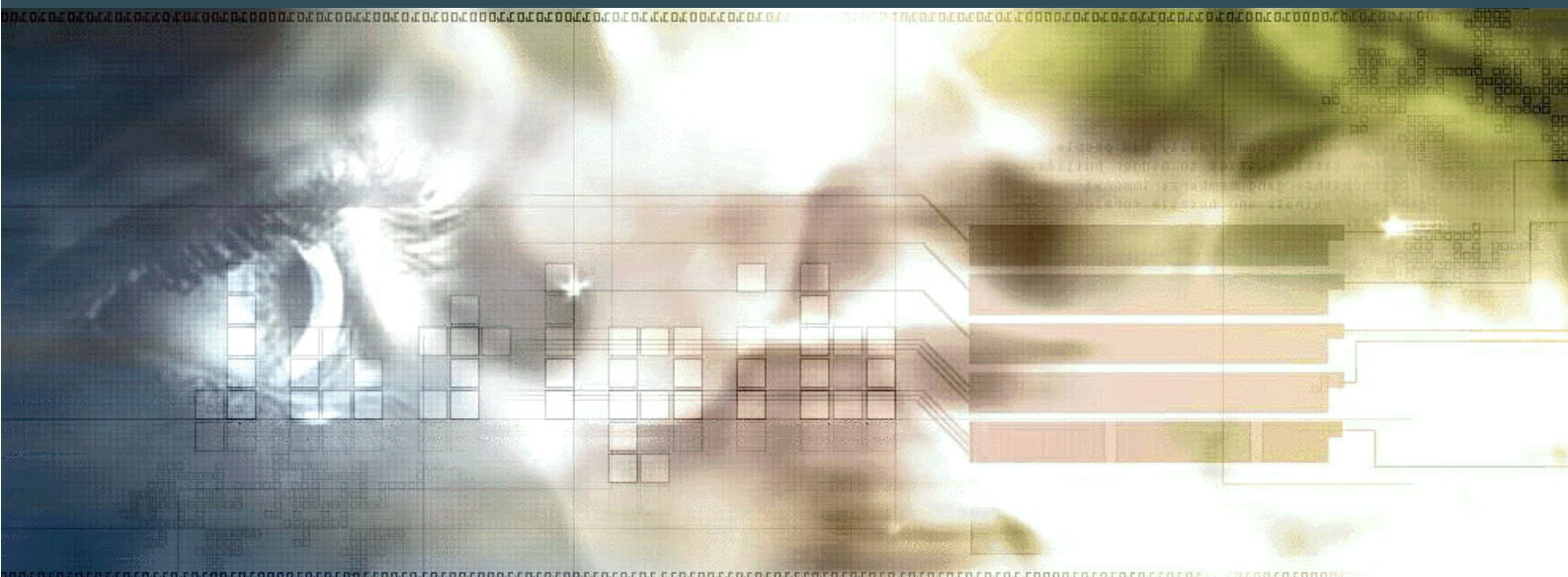


La motivation du dirigeant de PME

Un processus à gérer pour soi-même et l'organisation



Introduction

INTRODUCTION GENERALE

La petite et moyenne entreprise présente aujourd'hui des traits contrastés, entre une modernité qui s'affirme et une tradition qui cède le pas. Longtemps reléguée dans l'ombre de la grande entreprise, face à laquelle elle pouvait notamment apparaître comme une sorte de modèle réduit et inachevé d'organisation (et par là même moins efficace¹), la petite et moyenne entreprise semble gagner, depuis une vingtaine d'années, une nouvelle légitimité². Elle semble, en particulier, faire l'objet d'un regain d'intérêt manifeste, à mesure qu'elle se pose comme un réservoir d'innovation et d'emploi, s'identifie à l'aventure personnelle et au dynamisme de son dirigeant, s'affirme enfin par ses facultés de mobilité, de flexibilité et de changement.

La multiplication de travaux de recherche relatifs à la PME accompagne cette évolution. Si nombre d'études se sont d'abord efforcées de saisir ses spécificités au regard de la grande entreprise³, les recherches les plus récentes s'attachent à mieux cerner son identité. Différents aspects sont ainsi abordés : le rôle de la PME au sein du contexte économique (influence sur l'emploi et la diffusion de l'innovation, action sur le renouvellement du tissu industriel dans une économie en mutation...)⁴ ; les facteurs d'émergence, de développement et de pérennité de la PME (importance de l'entrepreneuriat, pratiques et comportements de la PME en réseau, liens entre

¹ B. Ganne, « Pour une sociologie des PME ou de l'entreprise comme articulation de systèmes de relations : de quelques réflexions préalables », Actes des 2^{me} journées de sociologie du travail, « L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie », PIRTTEM, Mars 1987, p 293 à 313.

² O. Torrès, (coord.), *PME, De Nouvelles Approches*, Economica, Paris, 1998.

³ Cf, par exemple, les premières recherches de l'école d'Aston sur l'effet-taille des entreprises dans A. Desreumaux, *Structures d'entreprise. Analyse et gestion*, Paris, Vuibert, 1992.

⁴ Cf, par exemple, les travaux de P.A Julien, « Small business, as a research subject : some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory », *Small Business, Economics*, Vol 5, 1993. Voir aussi les recherches de S. Boutillier et D. Uzunidis, *La légende de l'entrepreneur*, Syros/Alternatives économiques, 1999.

performances et compétences des PME...)⁵ ; la PME comme système de gestion (implantation et conduite de démarches stratégiques, spécificité de la gestion des ressources humaines, constitution et transmission du capital...)⁶.

On observe un constat dominant : celui de l'importance du dirigeant pour cerner la PME. Pourvoyeur de capital et de compétences, détenteur d'une vision stratégique, acteur moteur de la mobilisation des ressources humaines, principal gestionnaire de risques, autant financiers que matériels et sociaux, « *il est, comme le souligne Wtterwulghé⁷, la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance* ». L'affirmation selon laquelle « *il n'y a pas plus d'entreprise sans dirigeant que de dirigeant sans entreprise. Inutile de souligner à quel point l'entreprise est marquée par son dirigeant* »⁸ s'impose avec d'autant plus de vigueur que la PME se présente comme une « ego-firme »⁹.

Structure personnifiée, la PME est caractérisée par le rôle endogène du dirigeant (« *il est partout* »). Le dirigeant de PME pèse d'un poids considérable sur son entreprise, aussi bien sur le contenu des activités et les orientations stratégiques de l'organisation que sur le fonctionnement interne. D'où l'accent établi, dans nombre de travaux de recherche, aux objectifs du dirigeant de PME, à ses schémas cognitifs, à ses capacités entrepreneuriales et managériales par rapport aux caractéristiques personnelles (âge, histoire de vie, état de santé, formation initiale, personnalité, ...)¹⁰.

⁵ Cf, entre autres, les travaux sur l'entrepreneuriat qui seront développés ultérieurement. Voir aussi les recherches sur les théories des économies d'échelle, les théories des interstices, les travaux sur les fusions, les alliances, le partenariat, la sous-traitance...

⁶ Cf, par exemple, M. Marchesnay, « PME, stratégie et recherche », Revue Française de Gestion, N°95, 1993 ; H. Mahé de Boislandelle, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1998...

⁷ R. Wtterwulghé, *La PME, Une entreprise humaine*, DeBoeck Université, Bruxelles, 1998, p 31.

⁸ J.M. Doublet et R. de Rochebrune, « Le métier de dirigeant », Revue Française de Gestion, Numéro Spécial, N°111, Nov-Déc 1996, p 2.

⁹ O. Torrès et J.M Plane, « Le recours au conseil est-il dénaturant pour la PME ? », Communication au CIFPME de Nancy-Metz, 1998.

¹⁰ Cf, par exemple, les travaux de M. Bayad et D. J Garand, « Vision du propriétaire - dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », Communication au 4^{ème} Congrès International francophone de la PME, Metz, Octobre 1998 ; voir aussi C. Benoit et M. D. Rousseau, « La GRH dans les PME au Québec : perception des dirigeants », Ministère de la main d'oeuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle, Direction de la Recherche, Publications du Québec, 1993.

- I -

La motivation du dirigeant de PME comme objet de recherche

Il ressort de ces analyses que la réussite de la PME dépend largement de la manière dont le dirigeant occupe sa fonction. A cet égard, des travaux récents appréhendent la performance entrepreneuriale sous l'angle d'une articulation entre trois dimensions¹¹ : la personnalité du dirigeant, ses compétences et sa motivation. Autrement dit, au-delà des compétences dont il fait preuve (des « savoir-agir contextualisés » propres au métier de dirigeant au sens de Le Boterf)¹², au-delà des traits de personnalité (des caractéristiques stables et générales de la manière d'être propre à la personne qui dirige), la performance entrepreneuriale dépend de la façon dont le dirigeant est motivé.

Parler de motivation du dirigeant nous amène à emprunter des voies relativement peu usitées par les sciences de gestion. Lorsque la motivation est évoquée à propos du dirigeant d'entreprise, c'est en effet davantage pour l'aider à développer sa capacité à motiver autrui. Dans ce cas, la motivation est assimilée au leadership, attribut du métier de dirigeant qui renvoie directement à la dynamique de groupe. Evoquer la motivation à propos du dirigeant, c'est aussi, plus récemment, pour prospecter les motifs qui poussent à la création d'entreprise et à la réussite des premières années de fonctionnement. Dans ce cas, la motivation est plus ou moins assimilée à des qualités particulières de l'entrepreneur, celles consistant à se mettre en mouvement par rapport à l'environnement.

Par contre, pour peu que l'on s'éloigne d'une définition simplifiée de la motivation (la motivation, c'est tout ce qui est moteur pour les salariés et le dirigeant), une double interrogation surgit :

Qu'entend-t-on par la motivation du dirigeant de PME ? Terme à la mode, mot un peu magique sur lequel tout le monde semble s'accorder sans pour autant l'approcher avec précision, la motivation apparaît au premier abord comme un concept aux contours flous. Evoquant le plus souvent le comportement (dynamique, enthousiaste, responsable, empathique, déterminé, ambitieux), faisant l'objet d'une fragmentation théorique, il semble qu'il embrouille plus qu'il n'éclaire lorsque l'on cherche à comprendre les constituants de la performance entrepreneuriale. Cette complexité d'approche du concept de motivation implique des difficultés d'un autre ordre : comment penser aux moyens de la développer, pour cet acteur particulier qu'est le dirigeant, si l'on ne sait pas précisément ce qu'elle est ?

¹¹ Cf les travaux de K. Blawat, « Defining the entrepreneur : a conceptual model of entrepreneurship », Actes du 12^{ème} Congrès annuel du CCPME, 1995 ; ou bien aussi, F. Bournois et J. Brabet, « Epistémologie de la GRH », Symposium N°6 à l'AGRH, Lille, 1992.

¹² G. Le Boterf, *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, éd d'Organisation, Paris, 1994.

Pourquoi et comment motiver le dirigeant de PME ? En tant que réservoir d'énergie individuelle, la motivation peut être appréhendée comme une ressource à gérer. La motivation est de l'ordre du mouvement, de la vie, des ressorts de l'action. La motivation du dirigeant de PME est, du même coup, vecteur de dynamisation pour lui-même dans sa fonction et pour l'entreprise. Car, comme le dit Caspar¹³, diriger une PME, « **c'est pouvoir vivre**¹⁴ le multiple, l'incertain, l'antagonisme et l'agressif, le complexe, le changeant. Il faut dominer un stress fort et quotidien, avec l'insécurité vis-à-vis de soi-même qu'il peut apporter ». Dès lors, se profile l'hypothèse que la part la plus essentielle de cette capacité à « pouvoir vivre » ne dépend pas que d'un apprentissage défini en terme d'accumulation de savoirs théoriques et de savoirs d'action¹⁵. La performance entrepreneuriale relève aussi profondément des dirigeants eux-mêmes, de la connaissance et de la gestion de soi.

Dans le cadre de ce travail, nous cherchons précisément à saisir comment le dirigeant de PME « fait marcher » sa structure en analysant sa propre manière de se mettre en mouvement. Dans la mesure, en effet, où la PME se régule et se dynamise autour de lui, il est important de regarder comment il règle et active sa propre conduite, comment il se mobilise lui-même. La prise en compte du dirigeant comme personne humaine, à la fois motrice et source de tensions, sert de clef de voûte à notre approche. Pour comprendre la manière dont il impulse et conduit des projets, contribue à faire partager une culture, implique les hommes et développe un esprit d'équipe, il faut d'abord cerner ce qui le pousse à agir ou au contraire le freine.

Au cours de son activité quotidienne marquée par l'enchevêtrement de la vie familiale et professionnelle, le dirigeant peut être soumis à des difficultés qui le déstabilisent (par exemple, des problèmes de santé d'un proche, la perte d'un fournisseur), à des événements prévisibles ou imprévisibles dont les effets sont positifs ou négatifs (comme par exemple une décision politique du type de l'ARTT)¹⁶. Ces événements présentent des répercussions variables sur le dirigeant en fonction de leur intensité et de leur aspect cumulatif. En outre, le dirigeant peut être sujet à diverses manifestations, expressions de troubles personnels et de dysfonctionnements d'ordre motivationnel : de la lassitude, de la fatigue, des pesanteurs décisionnelles, des impulsions qu'il contrôle parfois difficilement. Il peut éprouver des problèmes à se débarrasser de mauvaises habitudes, s'enfermer dans la

¹³ P. Caspar, éditorial de la Revue Education Permanente, « La formation des dirigeants », N°114, 1993-1, p 9.

¹⁴ Propos soulignés à notre initiative.

¹⁵ J.M Barbier, *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, 1996.

¹⁶ Aménagement et Réduction du Temps de Travail.

routine, s'évader ou au contraire surinvestir dans l'implication au travail (au risque de perdre en lucidité et en créativité). Il essaie alors d'agir sur lui-même, parfois de façon irréfléchie et instinctive selon des mécanismes d'autorégulation, parfois de façon plus consciente et désirée, avec volonté et effort. Dans ce deuxième cas, il peut, par exemple, agir sur ses affects par une meilleure gestion émotionnelle, travailler sur ses processus cognitifs à travers des démarches de résolution de problèmes, utiliser des techniques de relaxation pour reposer l'esprit et le corps.

Il est sans doute utile, en gestion, de comprendre comment l'action d'un dirigeant de PME sur les leviers personnels qui le dynamisent influe sur une meilleure performance entrepreneuriale.

- II -

Se motiver pour le dirigeant de PME : un enjeu entre intériorité et extériorité

Caractérisée par la dimension humaine, la PME est un contexte organisationnel marqué par une étroite interaction entre les hommes : d'une part, entre tous ceux qui constituent le « vivier humain » de l'entreprise, du dirigeant au dernier collaborateur recruté et, d'autre part, entre tous ceux qui font que la PME fonctionne (la clientèle, les fournisseurs, les acteurs financiers, les conseils extérieurs, etc...). Toute interaction mobilise des processus psychiques qui *« sont à la base du développement cognitif et affectif de l'être humain et représentent la partie immergée de l'interaction »*¹⁷. En conséquence, agir sur le comportement du dirigeant de PME, dans un but d'amélioration, ne peut pas se limiter à ce qui est visible. Il faut aussi interpréter des phénomènes psychiques, parfois imperceptibles mais bien omniprésents. Ces derniers sont souvent à l'origine de perturbations relationnelles (des quiproquos, des conflits latents ou ouverts, etc...) pouvant freiner la dynamique de l'entreprise.

Travailler sur la motivation du dirigeant de PME implique qu'il faille rendre intelligible l'expérience humaine et la saisir dans toute sa complexité et sa richesse afin de la gérer convenablement. De façon générale, gérer demande d'intervenir sur des réalités extérieures, principalement sur les ressources internes de l'entreprise et sur l'environnement. Mais gérer est aussi une pratique qui repose sur la réalité subjective du dirigeant, sur son intériorité. Comme le dit à ce propos Lapierre, *« le dirigeant agit sur*

¹⁷ J.F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, ESKA, Presses de l'Université de Laval, 1990, p 19.

*l'extérieur à partir de sa propre réalité intérieure »*¹⁸. En d'autres termes, si l'on suit cet auteur, ce qui anime le dirigeant au plus profond de lui-même, ce qui le fonde (ses valeurs, ses attaches familiales, sa conscience, sa trajectoire, son corps...) va directement avoir des effets sur sa manière d'appréhender sa fonction et finalement d'agir.

Ceci nous amène, en première analyse, à considérer le dirigeant dans sa singularité. Celle-ci combine plusieurs dimensions, à la fois biologique (il possède un corps physique qui l'incarne), à la fois psychologique (il est poussé par des affects, des états de réflexivité qui l'animent) et à la fois sociale (il revêt plusieurs rôles, à la fois d'ordre familial, amical et relationnel mais aussi professionnel dans le cadre de sa fonction de dirigeant). Ces trois niveaux sont reliés entre eux et s'influencent mutuellement. A l'échelle individuelle, ces trois composantes interagissent de façon plus ou moins intense selon les contextes et les personnes concernées. L'héritage biologique, les traits de la personnalité, l'histoire de vie marquent de leurs empreintes les conduites individuelles. Par exemple, selon la résultante qui s'en dégage, les composantes biologique, psychologique et sociale peuvent conduire à des attitudes négatives comme la résistance, l'effondrement, ou la réactivité. A l'inverse, elles peuvent aussi mener à vivre selon des attitudes positives comme l'empathie, l'ouverture pour la communication, l'écoute...

Ceci nous amène, en seconde analyse, à prendre en compte ce qui engage l'individu dans des choix chargés de signification, ce que l'on qualifiera ici (en y revenant dans la suite de ce travail) de motivation « intérieure ». La motivation concerne, en effet, les choix qui définissent et engagent l'individu, choix inscrits dans une histoire entre un passé, un présent et un futur. Elle est une énergie dont la direction et l'intensité dépendent fortement des projets du dirigeant dans un contexte donné. La motivation est donc à la fois liée aux propriétés autopoïétiques du dirigeant et aux caractéristiques du contexte de la PME. Gérer la motivation du dirigeant de PME ne peut pas se faire par rapport à des règles générales. On a donc besoin d'intervenir dans l'intérieur même de l'environnement du dirigeant, car on ne le changera que par rapport à son autopoïèse.

Plus précisément, il va s'agir de rendre le dirigeant de PME acteur de sa motivation ou l'aider dans un accompagnement qui aille dans ce sens. En effet, tout le monde s'accorde pour dire que l'on ne peut motiver autrui. On peut tout au moins tenter d'éveiller l'existant, orienter les motivations, éviter les démotivations mais la création motivationnelle reste sous l'unique responsabilité de l'acteur. **La problématique de la motivation du dirigeant de PME passe d'abord par un chemin personnel qui consiste à savoir se motiver. Ce chemin se construit en parallèle avec le chemin social (aider à la motivation d'autrui).** En tant que tel, le dirigeant de PME doit éviter de se situer dans un

¹⁸ L. Lapierre, « Intériorité, Gestion et Organisation, de la réalité psychique comme fondement de la gestion », in J. F Chanlat (coord.), o.c, p 263 à 278.

paradoxe qui consisterait à vouloir motiver les collaborateurs en négligeant, voire en omettant, de se motiver d'abord lui-même. L'approche réflexive de la motivation implique que le dirigeant de PME entame une démarche cohérente qui commence avant tout par une action sur ses propres levier motivationnels, avant la mise en place de techniques motivationnelles auprès de ses salariés ou toute autre action de type collectif.

Pour se motiver, il n'existe pas de mode d'emploi, mais une forte sensibilisation à la connaissance de soi. La gestion de la motivation renvoie à la gestion de soi, notion qui demeure un problème existentiel central, car elle est au cœur de la vie de chacun. Cette tentative se conçoit au-delà des capacités fonctionnelles, car le dirigeant de PME possède aussi des capacités psychologiques qui sont autant des forces que des faiblesses pour l'entreprise. Par un travail sur lui-même, le dirigeant met en mouvement les conditions nécessaires à sa dynamisation à la fois personnelle et professionnelle. En d'autres termes, se motiver demeure un enjeu important pour le dirigeant de PME car il est le principal responsable de l'équilibre de toute sa structure.

- III -

Pour une approche constructiviste de la motivation du dirigeant de PME

Comprendre les constituants de la motivation du dirigeant de PME pour mieux agir sur eux dans un but d'efficacité entrepreneuriale, suppose que notre recherche prenne un chemin explicatif particulier. Comme le propose Louart¹⁹, travailler sur le concept de motivation, en sciences de gestion, implique de choisir entre trois voies possibles d'approfondissement :

- . une voie d'analyse critique par l'exploration des fonctions du «concept» de motivation, pour mieux en approfondir les déterminants et les liens entre théories et pratiques organisationnelles ;
- . une voie d'instrumentation ouverte s'appuyant sur des recherches déjà réalisées en entreprises, mais dans une perspective plus constructiviste, historique et comparative ;
- . une voie de compréhension subjective entrant dans le cadre d'une orientation de recherche-intervention, afin d'aider à élucider les motivations au niveau des

¹⁹ Y.F. Livian et P. Louart, « Le voyage de la culture et de la motivation », in J. Brabet (coord., *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica, 1993.

individus et/ou des groupes, à évaluer leur dimension développante ou aliénante pour donner sens à l'action.

Notre recherche emprunte ces trois voies de façon complémentaire, en s'intéressant plus particulièrement à la gestion motivationnelle du dirigeant de PME et aux possibilités de développement des capacités managériales. Il est, en effet, toujours possible d'améliorer l'existant même si le fonctionnement optimal dans l'absolu n'existe pas.

La recherche s'inscrit dans un cadre subjectiviste. Elle suppose que le dirigeant soit actif par rapport à une situation et non contraint par elle. Plus précisément, si les caractéristiques de la PME peuvent, dans une certaine mesure, limiter et déterminer ses choix, il n'en est pas moins libre et doué d'intentionnalité. Il dispose d'une marge de liberté²⁰. Nous adhérons à la perspective qu'il existe une tension dialectique entre déterminisme et liberté. Nous nous situons au cœur de cette tension, non pour opposer ces deux postures sociologiques, mais pour les mettre en continuelle interaction. Toutefois, nous sommes favorable à une approche psychosociale qui intègre la dynamique propre du sujet. Dans cette perspective, il s'agit de se centrer sur le dirigeant comme «sujet» qui construit son expérience au jour le jour. A l'instar de Dubet²¹, qui estime que « *c'est dans ce travail [de construction d'expérience] lui-même que se forme l'activité du sujet* », nous tendons vers une position humaniste qui plaide pour une théorie du «sujet». Celle-ci s'oppose aux théories qui font de l'être humain plutôt «un objet» à diriger, à motiver, à contrôler.

La plupart des discours en gestion, notamment en gestion des ressources humaines (GRH), s'appuient sur deux hypothèses :

. la première indique qu'il existe des liens entre la gestion des hommes et la compétitivité ou les résultats économiques de l'organisation. En d'autres termes, une dynamisation appropriée des hommes induit les performances économiques.

. la seconde hypothèse montre qu'il est possible d'intervenir sur les hommes et leurs systèmes d'action, soit pour en améliorer l'efficacité, soit pour en diminuer les risques ou en corriger les dysfonctionnements.

Notre travail s'inscrit au cœur de ces débats ; il propose une double démarche :

. une démarche compréhensive du phénomène motivationnel comme moyen de conduite du changement.

²⁰ M. Crozier et E. Friedberg, « *L'acteur et le système* », Le Seuil, Paris, 1977.

²¹ F. Dubet, «Sociologie du sujet et sociologie de l'expérience», in «Penser le sujet», Colloque de Cerisy, Fayard, Paris, 1995.

. une démarche constructiviste en aidant le dirigeant à transformer, pour les faire évoluer, les liens de dépendance entre des problématiques personnelles et des enjeux organisationnels.

En tant que phénomène complexe et mouvant, la motivation pose un problème concret d'observation. En effet, comment définir les contours d'un tel processus dans le temps et dans l'espace des évaluations possibles ? La dimension temps est inhérente à la notion de processus motivationnel car la préparation du dirigeant s'étend sur plusieurs années. Une perspective historique est donc indispensable pour observer les trajectoires tant personnelles que professionnelles. C'est pourquoi nous avons donné priorité à une approche clinique, c'est-à-dire centrée sur l'observation et la compréhension de dirigeants de PME en situation, afin de rendre compte de leur fonctionnement intérieur et de décrire les principaux mécanismes reliant cette intériorité à leur rôle managérial.

- IV -

Les intérêts de la recherche

La problématique, telle qu'elle a été posée, oriente le travail sur le sujet de la gestion motivationnelle du dirigeant de PME. S'interroger sur les PME dans un monde en mutation implique non seulement de chercher à identifier leurs spécificités, mais aussi de questionner la place qu'y occupent des concepts décrits comme « centraux » dans les sciences de gestion. Il nous semble que les PME constituent un terrain dans lequel la motivation du dirigeant occupe une place centrale.

La PME, de par les débats qu'elle suscite, demeure un objet dynamique qu'on peut essayer de circonscrire, même si elle est définie comme un système complexe dense. Mieux comprendre la PME, c'est donc accepter d'entrer dans cette complexité en commençant par interroger le dirigeant et savoir où il est essentiel d'agir. Nous appréhendons la PME comme « une situation de gestion »²², où « *les participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* ». Notre souci demeure de contribuer à une perspective de changement et d'amélioration de l'efficacité des dirigeants, dans une approche contextualisée.

²² J. Girin, « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in *Epistémologies et sciences de gestion*, A.C. Martinet (coord.), Economica, Paris, 1990.

Le premier intérêt de la recherche est d'enrichir le champ d'analyses autour de la PME. Notre travail a comme objectif principal d'apporter une contribution indirecte à la compétitivité des PME²³.

Vu l'importance stratégique et organisationnelle du dirigeant de PME, il importe d'en connaître les processus psychologiques plus à fond, car ces derniers peuvent être des ressources ou des faiblesses significatives pour le fonctionnement ou l'évolution des entreprises. Notre démarche vise à resituer l'importance des enjeux humains, individuels et collectifs, par rapport aux déterminismes techniques, économiques, et plus encore financiers : la réalité psychique et sociale existe elle aussi. Les logiques qui guident le fonctionnement d'une PME sont bien plus que d'ordre économique et rationnel. Elles relèvent aussi de l'affectivité, du psychologique. Les aspects humains et intangibles de la gestion des PME sont des biens tout aussi déterminants, quant aux facteurs de succès, que les aspects matériels et tangibles.

Diriger une PME exige de gérer la complexité par la conciliation de multiples contraintes et la recherche permanente d'équilibres multiples. Cela repose d'abord sur la recherche de l'équilibre du dirigeant lui-même. Cet exercice suppose qu'il sache osciller entre son intériorité (ce qu'il est) et son extériorité (ce qu'il fait). Nous pensons que la motivation, en tant que dynamique globale, doit se travailler dans le souci de recherche d'une cohérence motivationnelle (notion d'équilibration). Celle-ci réinscrit le dirigeant dans sa globalité d'être : en tant que personne humaine et en tant qu'acteur en organisation.

En ce sens, le second intérêt du travail concerne la prise en compte du terrain psychologique et socio-affectif dans les questions de gestion managériale, à condition d'éviter le psychologisme et ses excès.

Les sciences de gestion ne sont pas des sciences autonomes prises dans leur système explicatif propre. Il faut retenir des aspects pertinents à la démarche d'aide aux dirigeants. Comprendre les fondements de gestion de sa motivation pour mieux l'interpréter et agir sur elle reste pour le dirigeant de PME un acte de gestion essentiel pour garantir la pérennité de sa structure. Se motiver en tant que dirigeant de PME est une pratique de gestion qui se situe aux frontières de plusieurs sciences et de démarches différentes. Notre souci demeure de rester dans une perspective unitaire allant au-delà d'un amalgame artificiel de sciences diverses. Cette prise en compte de différents courants dans la gestion de la motivation du dirigeant de PME prend toute son ampleur au regard des conclusions issues du colloque international de Venise²⁴ :

²³ La compétitivité des PME fut l'un des thèmes centraux étudiés lors du 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), « Compétitivité et Identité des PME, Défis et enjeux dans un monde en mutation », Nancy-Metz, Octobre 1998.

²⁴ « La science face aux confins de la connaissance », éd du Félin, Venise, 1987.

- La connaissance scientifique est arrivée aux confins où elle peut commencer le dialogue avec d'autres formes de connaissance. Il y a des différences fondamentales, mais aussi des complémentarités entre les sciences et les traditions des mondes ;
- Il n'est pas question de faire des projets globalisants, pas d'utopie, mais des recherches transdisciplinaires permettant des échanges dynamiques entre les sciences « exactes », les sciences « humaines », l'art et la tradition.

Le troisième intérêt de notre recherche est de proposer une investigation qui œuvre dans le sens d'une pluridisciplinarité « intelligente ». Car il s'agit bien de conférer à l'objet étudié une unité de signification scientifique acceptable.

La motivation est un univers polymorphe et pluriel. Cette notion se caractérise d'une part, par la diversité des usages en organisation et, d'autre part, par la puissance des enjeux qui les accompagnent. Associées à quelques faiblesses théoriques et épistémologiques, ces réalités font qu'on y recourt souvent dans des conditions de confusion conduisant à l'émergence de fortes critiques à son égard. Cet état de fait peut conduire même certains à s'interroger sur le bien fondé de son emploi en recherche, alors même qu'ils ne renoncent pas, pour autant, aux problématiques qu'elle sous-tend. Notre démarche d'observation et d'analyse de la motivation s'inscrit dans une approche compréhensive du phénomène. Notre recherche souhaite faire avancer les connaissances sur un sujet complexe auquel les chercheurs en gestion ne s'intéressent pas toujours de manière appropriée.

Sur un plan théorique, notre objectif est de produire une intelligibilité du phénomène, c'est-à-dire de construire un ensemble de propositions raisonnées permettant de l'expliquer²⁵. L'implication professionnelle des dirigeants influence leur dynamique motivationnelle globale ou est influencée par elle. Cette dynamique est reliée à tous les objets potentiels de motivation, qu'ils soient d'ordre personnel ou professionnel. Elle se traduit par une énergie plus ou moins grande et plus ou moins investie. Elle dépend des contextes (individuel et organisationnel) et aussi des conjonctures (les trajectoires évolutives du dirigeant et de la PME).

Le quatrième intérêt de notre recherche est de questionner un processus dont la gestion participe à un renouvellement des pratiques motivationnelles au niveau des dirigeants de PME.

²⁵ F. Wacheux, *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*, Economica, 1996.

Les sciences de gestion ont comme utilité de guider l'action : « *l'objectif de la science n'est pas de faire une prétendue description de la réalité, car celle-ci est en fait irréductible à un seul point de vue, mais d'en donner une représentation meilleure, en ce sens qu'elle s'avère plus opératoire en vue d'actions données et de l'élaboration de nouvelles hypothèses* »²⁶ Si notre démarche d'observation et d'analyse de la gestion motivationnelle s'inscrit dans une approche compréhensive du phénomène, la thèse répond à un double enjeu, à la fois descriptif et prescriptif. C'est dans cette dualité du projet de connaissance que nous situons l'intérêt principal de notre recherche : nous nous centrons dans une perspective constructiviste avec la possibilité d'interagir avec les dirigeants de PME pour un projet de connaissances compréhensif. Sur le plan pratique, notre recherche vise à produire une grille de lecture spécifique de la motivation permettant d'apporter un ensemble d'éclairages utiles aux dirigeants de PME.

Il s'agit d'accompagner le dirigeant de PME dans des interventions possibles sur sa motivation. Aussi, le dernier intérêt de ce travail consiste en la proposition d'un mode d'agir sur la motivation du dirigeant de PME.

- V -

Organisation de la thèse

La thèse se présente en deux volumes à la fois distincts et complémentaires. Le premier correspond au travail de recherche proprement dit ; le second, dont le caractère est confidentiel, présente l'ensemble des entretiens réalisés lors de la phase terrain.

Nous avons organisé la thèse (Tome I) en sept chapitres. Les trois premiers présentent le cadre théorique ; le quatrième est consacré à la méthodologie ; les chapitres suivants, 5 et 6, concernent l'investigation empirique. Enfin, le septième et dernier chapitre propose une synthèse générale.

Dans le premier chapitre (« *La PME, Une entreprise humaine* »), après une reconstitution chronologique de l'évolution de la PME à travers l'histoire économique et sociale de la France, la légitimité du contexte PME est mise en question du point de vue des sciences de gestion. Ce débat débouche sur une recherche des limites de définition de la PME ; il met en avant la place centrale accordée au dirigeant. Comme la dynamique de la PME dépend fortement de celle du dirigeant, la motivation apparaît comme une clef de lecture intéressante pour mieux comprendre et gérer ce principe de dynamisation à la fois individuelle et organisationnelle.

²⁶ P. Gérin, *L'évaluation des psychothérapies*, éd PUF, 1984.

Le second chapitre (« *La motivation, un concept à réincarner* ») présente tout d'abord les approches traditionnelles du concept de la motivation. Il évolue, par la suite, sur l'étude du phénomène motivationnel au cœur des situations de travail. Les apports et les limites de ces deux analyses sont ensuite mis en perspective et critiqués au regard de la problématique de recherche. Enfin, ce chapitre expose notre approche de la motivation du dirigeant de PME en mettant l'accent sur une approche réflexive - se motiver -.

Dans le troisième chapitre (« *Se gérer en tant que dirigeant de PME* »), la gestion de la motivation du dirigeant de PME est abordée par une étude sur ses facteurs constituants et dynamisants. Nous préconisons la gestion de soi comme base de l'auto-motivation. Nous développons ensuite le modèle d'analyse de « l'agir motivationnel ».

La quatrième chapitre (« *Pour une approche renouvelée de la motivation du dirigeant de PME* ») est entièrement consacré au protocole méthodologique de la recherche. Après le choix d'un ancrage épistémologique de travail, il développe l'aspect qualitatif et participatif de notre démarche. Il présente ensuite les aspects du traitement et de l'interprétation des données recueillies auprès d'un échantillon d'analyse de treize dirigeants de PME en situation.

Les cinquième et sixième chapitres (« *La motivation en action* ») concernent l'analyse longitudinale et approfondie des 39 entretiens enregistrés. Le chapitre 5 s'intéresse plus particulièrement à l'étude des premiers entretiens, assimilés à des récits de vie. Il permet l'élaboration d'un premier socle de matériaux de base pour saisir l'actualité motivationnelle de chaque dirigeant de l'échantillon. Le chapitre 6 s'appuie sur le chapitre précédent pour tenter de mesurer l'évolution de la dynamique motivationnelle des dirigeants et ses répercussions gestionnaires au sein de leur PME respective.

Dans le septième et dernier chapitre (« *Se motiver, un enjeu pour le dirigeant de PME* »), nous proposons une synthèse des résultats issus de l'analyse croisée entre le travail théorique et la partie empirique. Il propose, en final, un exemple d'accompagnement de la motivation du dirigeant de PME, à travers la présentation d'une technique spécifique que nous utilisons dans le cadre de notre activité professionnelle.

